

MI IS AZ A STRATÉGIA?

Hogyan születnek, hogyan születhetnek a stratégiák, s egyáltalán mi is az a stratégia? Tanulmányában a szerző Henry Mintzberg nemrégiben megjelent könyvét idézi, amelyben iskolákba rendezte a stratégiák létrejöttének lehetséges változatait. A tematikus ismertetést követően, ahhoz kapcsolódva pedig a szervezethez illeszkedő stratégiaalkotási folyamat és megjelenítési forma kiválasztásához ad néhány fogódzót.

Amikor egy szervezetben a stratégia kialakítása, aktualizálása mellett döntenek, általában kiderül, hogy az emberek fejében egészen más felfogások élnek arról, mi is az a stratégia. Lesznek akik a jövőbeni cselekvéseket előíró tervet akarják a segítségével kidolgozni, mások – talán épp valamelyik menedzserkurzuson szerzett ismereteik alapján – jövőkép, küldetés kialakítását, esetleg a fő irányok kijelölését szorgalmazzák, s előfordulhat, hogy néhányan egyszerűen csak azt remélik, végre döntés születik a fontos dolgokban.

Látszólag módszertani problémáról van szó, ténylegesen azonban sokkal többről, arról, hogy *a vezetés miképpen viszonyul, pontosabban miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz, a munkatársaihoz:*

- vállalkozik-e kezdeményező szerepre, akar-e a változások élére állni, fontosnak (lehetségesnek) tartja-e a szervezetet felkészíteni a külső változásokra, vagy inkább hagyja, hogy a „dolgok maguktól kialakuljanak” akár az érdekcsoportok alkudozásának, akár más környezeti, vállalaton belüli tényezők együttes hatásának eredményeképp;
- megelégszik-e a fókuszpontok megjelölésével, a legfontosabb irányvonalak meghatározásával, arra törekedve, hogy minél több önállóságot adjon a munkatársaknak a „hogyan kitalálásában”, vagy részletesen és pontosan meg akarja határozni a megvalósítás módjait is;

- fontosnak tartja-e munkatársai szakmai ismereteit, tapasztalatait, kíváncsi-e az ötleteikre, javaslataikra a jövőre vonatkozó elképzelések kialakításánál, vagy inkább a felső vezetés belső ügyének tekinti azt, elegendőnek véelve az ő ismereteikre, megérzéseikre támaszkodni.

A különböző stratégiafelfogások lényegesen eltérő teendőket, feladatokat fogalmaznak meg a vezetők és munkatársak számára. Ezért célszerű a stratégia kialakításának megkezdése előtt az érintetteknek megegyezniük abban, *mit is értenek stratégia alatt*, milyen folyamat keretében alakítják ki, és milyen formában jelenítik meg. A nézetek egyeztetése még akkor is hasznos lehet, ha nem az első próbálkozásról van szó, hiszen a környezettől, a képességektől függően *a folyamat és a tartalom egyaránt változhat*.

A fogalmak értelmezéséhez a szakirodalom gazdag forrásanyagot kínál, hiszen a vállalati stratégiaalkotás több mint ötven éves múltra tekint vissza. (A külföldiek közül M. Porter, I. Ansoff, P. Drucker, A. Campbell, D. E. Hussey, P. Lorange, H. Mintzberg, a magyar szerzők köréből Antal Mokos Zoltán, Barakonyi Károly, Balaton Károly, Csath Magdolna, Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Horváth László, Mészáros Tamás, Varsányi Judit, Vecsenyi János munkái adnak a témáról széles körű ismeretanyagot.)

A különböző megközelítések részletes ismertetése helyett itt inkább egy összefoglaló munkára támaszkodunk, Henry Mintzberg legújabb könyvét [Mintzberg, 1998] idézve, aki „iskolákba” foglalta az eltérő felfogásokat. Ebből megismerhetjük, mennyire sokféleképpen értelmezhető a stratégia, és mennyire eltérő módon jöhet létre, hányféleképpen „születhet”. Ezt követően megkíséreljük a stratégiával kapcsolatos fogalmakat, eljárásokat egységes rendszerbe foglalni annak érdekében, hogy segítsük a stratégiaalkotással kísérletezőket a gyakorlati munkájukban.

Stratégiaalkotási iskolák nézetei

A stratégiáról alkotott eltérő vélemények illusztrálására Mintzberg a „vakok és az elefánt” hasonlattal él. Ha a vakok körülállják az elefántot, mi pedig arra kérjük őket, mondják el milyen is az elefánt, a legkülönbözőbb válaszokat fogjuk kapni. Aki a füléhez áll közel és azt tapogatja meg, valami puha lágy dologként jellemzi. Egészen mást fog mondani az elefánt agyarával találkozó ember. Megint mást fogunk hallani az állat talpát érintőtől. Mindenki az elefántról beszél, mindenki igazat mond, de csak az egyes véleményeket összegezve tudjuk meg, milyen is valójában az elefánt.

Hasonló a helyzet a stratégiával is. Az elméleti és gyakorlati szakemberek más-más szemszögből közelítve kísérelték meg definiálni. A legtöbbször a stratégia kialakításának, kialakulásának lehetséges módjai szerint kísérelték meg a stratégia értelmezését, míg mások a stratégia tartalma szerint igyekeztek azt meghatározni.

Mintzberg a különböző közelítésmódokat tíz iskolában foglalta össze. Ebből három az ún. előíró csoport, melynek tételei azon a feltevésen alapulnak, hogy a stratégia *tudatos szellemi tevékenység* eredményeként jöhet csak létre (amikor *előre* elhatározzuk, hogy miképpen akarunk fejlődni, mire összpontosítunk, mit szándékozunk tenni a jövőben), a további hét ún. leíró iskola tételei pedig abból indulnak ki, hogy a stratégiának nem minden elemét (egyes iskolák szerint egyetlen elemét sem) lehet és kell *előre* meghatározni, a stratégia

különböző erői összjátékaként *inkább kialakulnak, mintsem kialakítják azokat*. Mielőtt felsorolnánk az egyes iskolák jellemzőit, kiemeljük, hogy a stratégiaalkotás „gurujaként” számon tartott Michael Porter szerint a stratégia csak az előbbi módon, azaz az elképzelések tudatos kialakítása révén jöhet létre.

Hogyan születhetnek a stratégiák?

Design-iskola

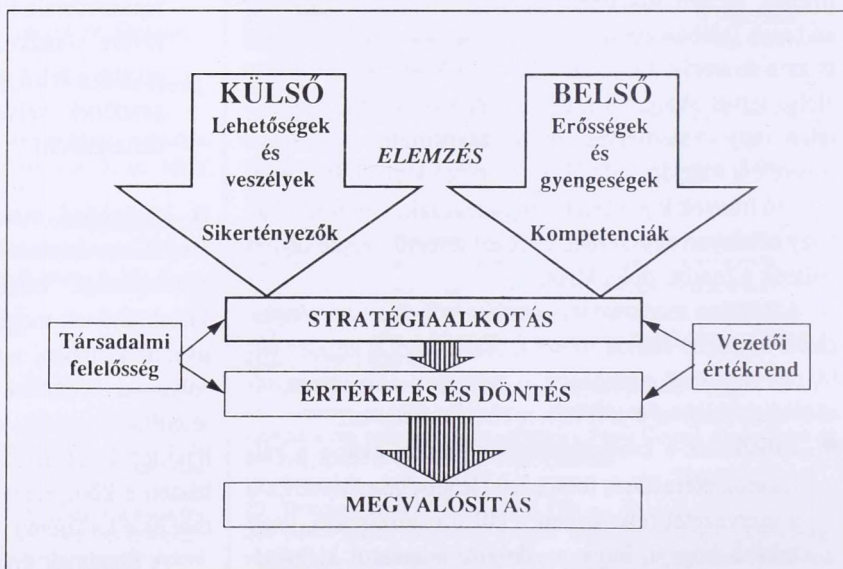
Az iskolai hívei szerint a stratégiák tudatos, ellenőrzött folyamat eredményeként jöhetnek létre:

stratégiaalkotás = koncepcióalkotási folyamat

Úgy vélik, a jövőre vonatkozó elképzeléseket könnyen áttekinthető, egyszerű folyamat keretében kell *kialakítani* (1. ábra) az első számú vezető irányításával.

1. ábra

A stratégiaalkotás iskolái
Design-iskola: Alapmodell



Az iskola alapelvei:

➔ A stratégia egyedi, mindig az adott helyzethez kell igazítani, tehát nincsenek szabványok, mindenhol és mindenkor kötelezően alkalmazandó folyamatok. Vállalatunként, sőt vállalatunkon belül is változhat, melyik teendővel, milyen mértékben foglalkozunk. (Például a külső környezet elemzésénél mire térnek ki.)

➤ Az alkotófolyamat végén a teljes, kifejlett stratégia jelenik meg, ami azt jelenti, hogy a stratégia kiterjed a *mit* és a *miképpen* kérdések megválaszolására is.

➤ A stratégiának explicitnek, következőképpen egyszerűnek, áttekinthetőnek, könnyen érthetőnek kell lennie.

➤ A stratégia kialakítása és végrehajtása időben elkülönül egymástól.

A Design-iskola tételei alapján tehát a stratégia alig szabályozott (csak némileg formalizált) *alkotófolyamat* keretében jön létre, amely – mint az elnevezés is mutatja – kreativitást, képzelőerőt igénylő tevékenység.

Tervezési iskola

Követői szintén csak a tudatosan kialakított elképzeléseket tekintik stratégiának, de ehhez már sokkal szabályozottabb (szigorúan formalizált) folyamat alkalmazását tartják szükségesnek, mint a Design iskolához tartozók; szerintük:

stratégiaalkotás = részletesen szabályozott folyamat.

A folyamat egyes elkülönülő lépéseire különböző technikák felhasználását írják elő. Ennek az iskolának köszönhetjük azokat a ma is használt módszereket, mint a SWOT és a portfólió-mátrix (a vállalatok tevékenységi körének, portfóliójának stratégiai értékelésére alkalmazható eljárás).

A felelősség a folyamatért elvileg az első számú vezetőé, a gyakorlatban a törzskari tervezőké. A folyamat végén a teljes stratégia születik meg, amelynek annyira explicitnek kell lennie, hogy célokra, költségvetésekre, programokra lehessen lebontani.

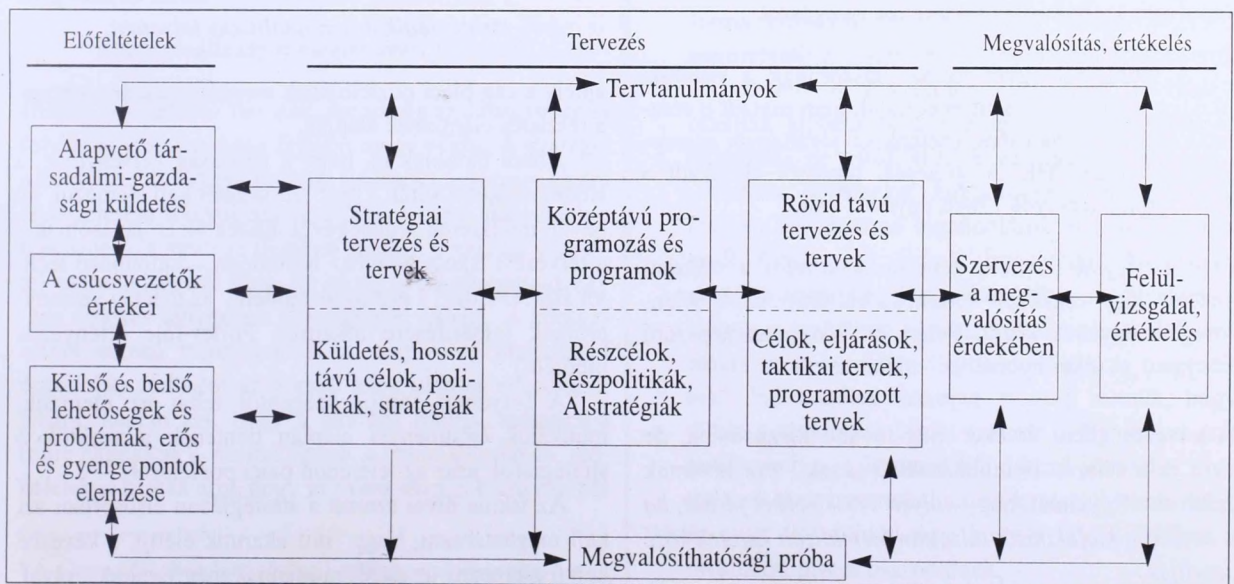
Ez a legelterjedtebb és a leghosszabb múltra visszatekintő stratégiaalkotási mód. Bevezetésében – neves tanácsadók bábáskodásával – olyan cégek voltak az úttörők, mint a GE, a Shell, a Xerox. Legnagyobb népszerűsítője a stratégiaalkotás guruja, a már említett harvardos professzor Michael Porter.

A tervezési iskola egyik legismertebb modelljét Igor Ansoff fejlesztette ki még a hatvanas években azzal a céllal, hogy „olyan különleges elemzési eljárásokat adjon, ami általános koncepcionális és módszertani keretet biztosít a vállalatok teljes stratégiai problémájának megoldásához”. Az ajánlott modell *ötvenhét elemet* tartalmaz, például csak a hosszú távú tőkeemegtérülés alatti „hierarchiában” tizenkilenc lépés szerepel! Ennél egyszerűbb, de a Design-iskola modelljénél lényegesen formalizáltabb volt a nagy népszerűségnek örvendő Steiner-modell: (2. ábra)

A stratégiák formalizált tervezési folyamat keretében való megalkotását a hetvenes évektől éles kritikák érték, mert egyre „tökéletesebb”, egyre részletesebben kidolgozott módszerek születtek (tanácsadók tömege dolgozott újabb és újabb technikák kifejlesztésén, például ahány tanácsadó cég volt, majdnem annyiféle portfólió modell született), miközben a környezet változásai fel-

2. ábra

A Steiner-féle stratégiai tervezési modell



gyorsultak, s egyre többen hangoztatták, hogy a tervezés inkább akadályozza, mintsem segíti a stratégiai gondolkodást. A gyakorlati szakemberek körében kedvenc mondássá vált, hogy a stratégiai terv arra jó, hogy tudjuk mitől tértünk el.

Kritikusai a következő érveket sorakoztatták fel:

□ A stratégiai gondolkodás lényege a szintézis. Intuíciót, kreativitást igényel. A stratégiai gondolkodás eredménye integrált vállalati perspektíva, vázlatosan rajzolt kép a követendő irányról. Ilyen stratégiákat nem lehet menetrend alapján, teljes részletezettséggel kidolgozni.

□ A gazdag módszertan felhasználása vaskos tervek hozott létre, a szakemberek a technikákkal bűbélődtek, a stratégia tisztázása, világos megfogalmazása és közlése helyett. A forma elnyomta a lényegét.

□ A stratégiai tervezés híveinek tényleges célja az, hogy csökkentsék a vezetés hatalmát a stratégiaalkotás felett. Egy szaktekintély, Peter Lorange szerint: Az igazgató általában ne avatkozzon bele ... mélyen a folyamatba. Legyen annak alakítója általános értelemben. Hogyan várhatunk lelkesedést a felsővezetőktől olyan folyamatért, amely ilyen szerepbe kényszeríti őket?

□ A folyamat a tervezők kezébe került, akik a felgyorsuló környezeti változások miatt újabb és újabb koncepciókat alkottak. A részletezettség miatt rengeteg bizonytalan feltételezést kényszerültek beépíteni a tervekbe, ami a vonalbeli vezetők szemében megkérdőjelezte a tervezés komolyságát, és akik ennek folytán egyre inkább felesleges szertartásnak tekintették az egészet.

□ A munkából egyre jobban kiszorultak a vezetők, akiknek sem idejük, sem energiájuk nem maradt a részletes lépések követésére, esetenként jóváhagyói szerepkörre kényszerültek. A stratégiai tervezés elszakadt a valóságtól, a tervezők „saját ügyévé” vált.

□ A stratégiai tervezés nem tudta kezelni a vállalati vezetés lágy eszközeit (értékek, kultúra). Ezek jelentőségére egyebek között Peters és Waterman népszerű könyve, „A siker nyomában” mutatott rá.

A tervezés elleni érveket még tovább idézhetnénk, de nem ez a célunk. Bemutatásukkal „csak” arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy *milyen veszélyekkel járhat, ha a stratégia kialakítását túlzottan formalizált keretek közé szorítják.*

E gondolatok azért is időszerűek, mert az informatika térhódítása hasonló veszélyekhez vezethet. Ha a számítástechnika eszköztárát nemcsak az elgondolások megalapozására, hanem az előirányzatok kialakítására is felhasználják, a folyamat könnyen túl formalizálttá válhat. Fennáll a veszélye annak, hogy a tervezők az összefüggések technikai kezelésére (teljes körű kapcsolatrendszerek kiépítése, a pontosság érdekében minél több peremfeltétel figyelembevétele, végső soron minél bonyolultabb rendszerek kidolgozása) összpontosítanak, és nem marad idő, innovatív tér a jövőn való gondolkodásra, az elképzelések megvitatására, pedig éppen ez a stratégia lényege.

„A rendszerek nem gondolkodnak, s amikor a gondolkodás támogatásánál többre akarják őket használni, gátolhatják magát a gondolkodást.”

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy az informatikai támogatás nem lehet hasznos a stratégiaalkotásban. Feltétlenül szükség van rá például az elemzéseknél (prognózisok készítése, diagnózis felállítása, az elemzések eredményeinek összeállítás), de nem célszerű kizárólag az informatika eszköztárára hagyatkozni az emberek kreativitásának mozgósítása helyett.

Pozicionáló iskola

Ezen iskola táborába tartozók szintén a stratégia tudatos kialakítása mellett törnek lándzsát, de ők a stratégiát inkább a tartalom felől közelítve definiálják, és nem előállításának módja (milyen mértékben formalizált a folyamat) érdekes számukra. Felfogásuk szerint:

stratégiaalkotás = analitikus folyamat,

amely a cég piaci pozíciójának meghatározására irányul, a részletes elemzések alapján.

Abból indulnak ki, hogy a gazdaság versenypiac, a stratégiaalkotás során a piac szerkezetét kell elemezni, jól bevált módszerek segítségével. Ehhez ők is javasolnak – a tervezési iskola híveihez hasonlóan – különböző technikákat. (Például a portfólió-modellt, az üzletág versenyerőinek felderítésére alkalmas Porter-féle öttényezős modellt.)

A folyamat fontos szereplői tehát az elemzők, munkájuk eredményei alapján döntenek a vezetők a stratégiáról, azaz az elérendő piaci pozícióról.

Az iskola hívei szerint a stratégiában elsősorban azt kell meghatározni, hogy mit akarunk elérni, s kevésbé kell foglalkozni az elérés módjainak megfogalmazásával.

Vállalkozói iskola

Ez az iskola átmenetet képez azok között, akik a stratégiát kizárólag tudatos folyamat eredményeként vélik megalkothatónak (lásd az eddig tárgyalt iskolákat), és akik szerint azok inkább „spontán” módon alakulnak ki.

A vállalkozói iskola követői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre meg kell határozni, végig kell gondolni, más részeit viszont hagyni kell „kibontakozni”. A stratégia megalkotásának és megvalósításának kulcs-tényezője az első számú vezető személyisége, minden rajta áll vagy bukik.

Stratégiaalkotás = vízióalkotási folyamat.

Hívei a következő alapelveket vallják:

- ♣ a stratégia a „leader” (vezető, irányító) jövőképe;
- ♣ a szervezet a jövőképhez, a leaderhez igazodik;
- ♣ a folyamat három elemre épül: a tudatosságra, a tapasztalatra és az intuícóra;
- ♣ a stratégia (a vízió) pozíció jellegű,
- ♣ elengedhetetlen a vezető személyes elkötelezettsége a vízió mellett, s az a képessége, hogy a víziókat világosan artikulálni tudja úgy kifelé, mint befelé.

Ez a stratégia csak akkor működik, ha a vezető karizmatikus egyéniség, aki képes „meglátni és felrajzolni a kíváncsú jövőt” és olyan vonzerővel rendelkezik, hogy mozgósítani tudja az elképzelt jövőért a munkatársait.

Nem véletlen, hogy kiemelkedő személyiségek vezetnek így, közöttük A. Grove az Intel* és J. Welch a GE vezére.

Megismerési iskola

Stratégiaalkotás = megismerési folyamat,

állítják az iskolához tartozók, mégpedig az a megismerési folyamat, ami a stratégia fejében megy végbe. A stratégia a környezetből érkező hatások (inputok) feltérképezésére és kezelésére irányul, ennek módja viszont alapvetően a megismerő, a stratégia (legtöbb esetben a vállalat vezetője) személyiségétől függ. Az iskola hívei rámutatnak egy igen érdekes tényezőre: véleményük szerint a környezetből érkező információkat a megismerő óhatatlanul dekódolja, ami nem az érkező jelek tudatos elferdítését jelenti, hanem azt, hogy a stratégia múltja, memóriája (mire emlékszik), személyisége, a benne élő sémák, előítéletek is hatnak arra, hogy mit vesz észre a környezetből

és hogyan ítéli azt meg. (Ugyanazon eseményeket különböző személyiségek egészen másféleképpen értelmeznek. Marketing szakemberek körében szakállasnak számító vicc a sivatagban cipőkkel kereskedő két ügynök esete: az egyik azt jelenti főnökének, hogy reménytelen az eladás, hiszen senki nem jár cipőben, míg a másik kirobbanó lelkesedéssel közli, a lehetőségek óriásiak, mert még senki nem jár cipőben.)

Vezetők körében sokszor lehet hallani, hogy megérzéseik alapján döntenek. Ők azok, akik a megismerő iskola elveit követik.

Ezen elvek érvényesülését érhetjük tetten a Nokia gyakorlatában. Amikor 1992 elején Jorma Ollila átvette a céget, 213 millió dollár volt a vesztesége. Különböző tevékenységi körökben működött, mindenfélét gyártott az erőműberendezésektől az autógumikon át a számítógépekig és a televíziókészülékekig. Mobiltelefon gyártással is foglalkozott, az ágazatot 1979-ben indították be, de mérete nem volt számottevő, a foglalkoztatottak száma a száz főt sem érte el, üzleti eredménye pedig negatív volt. (Akkoriban Ollila a Nokia pénzügyi vezetője volt, az ágazat nehézségei miatt kinevezték a terület elnöke-vezérigazgatójának. Innen került a vállalat élére.)

Ma a Nokia a világ vezeték nélküli távközlési piacán az élen áll. Hogyan történt ez a stratégiai átalakítás? A szakirodalomban található források szerint a Nokia a legelső között vette észre, hogy amíg a számítógépek és az elektronikus használati cikkek piaca már érett szakaszhoz érkezett, addig a vezeték nélküli távközlés piaca kivételes gyorsasággal növekedni kezdett. Erről a Fortune Magazine így írt a Jorma Ollilával készült interjút követően: „1992 augusztusában kijött egy brainstorming értekezletről és gyorsan ezt firkálta le egy cetlire: „távközlés-orientált, globális, fókusz- és értéknövelt. Nem éppen műretek, de ettől kezdve ez irányítja a céget.” „Jelentős döntéseket hoztunk részben megérzés, részben körültekintő elgondolások alapján” mondja erről Ollila egy másik interjújában. A vállalat stratégiájának megalkotásában tehát megjelentek a tudatosan kialakított elemek (vállalkozói iskola), de a megérzések is. Mire alapozódtak ezek a megérzések? Valószínűleg szerepet játszott bennük, hogy Ollila a távközlési piacot ismerte a legjobban, arra emlékezett, a környezetéből érkező jelzéseket óhatatlanul ezen ismerethalmazon keresztül szűrte meg, és ezért (is) döntött úgy, hogy a cég a jövőben a távközlési piacra összpontosít.

* A. Grove 1998-tól az Intel elnöke, korábban vezérigazgatója volt.

Az így születő stratégia nehezen változtatható, mivel az emberekben élő sémák, előítéletek nagyon lassan alakulnak át. A vezetők hajlamosak a bennük élő feltételezések szűrőjén keresztül értelmezni a világot (csak azt veszik észre belőle, ami őket igazolja), így a stratégia inkább a meglévő állapotot támogatja, s nem a nagy fordulatokat.

Tanulási iskola

Arra a feltételezésre épül, hogy a környezet komplex és előrejelezhetetlen, a róla szerzett ismeretek a szervezeten belül szétszórta, ezért a stratégiát nem lehet előre kialakítani, az kollektív, folyamatos tanulási folyamat eredményeként alakul ki.

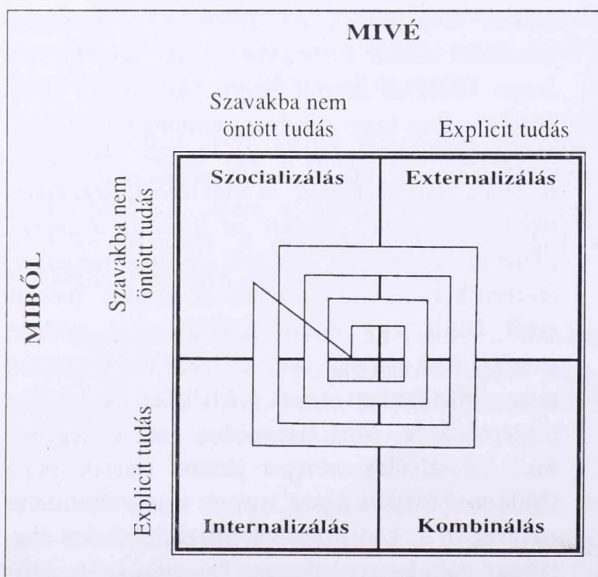
Stratégiaalkotás = tanulási folyamat.

A vezető (a leader) és a szervezet egyaránt tanul, a vezetés feladata a tanulás elősegítése, irányítása. A tanulás eredményeként megszülető tudás szerint a folyamat különböző szakaszait különböztethetjük meg, amit a 3. ábra szemléltet:

A beosztott és a vezető az együttműködés során egyaránt tanul (szocializálás), de ez a tudás kezdetben még nem fogalmazható meg. Amikor elér egy bizonyos szintet, akkor szavakba önthető, kinyilvánítható (externalizálás), majd megvitatható (kombinálás), azaz tudássá

3. ábra

Tanulási folyamat és a tudás szintjei



(Nonaka–Takeuchi, 1995.)

válík. A megvitatás során a különböző véleményekkel ismét gazdagodik a vezető és a szervezet tudása, következik az elmélyülés (internalizálás), majd a folyamat folytatódik tovább és tovább. Mi itt csak rendkívül vázlatos betekintést adtunk a különböző fázisokba.

Mintzberg az iskola elveinek megvilágításához a „kézműves” hasonlatot használja. Egy korsó megformázása sokféleképpen történhet. Ha egy mérnökre bízunk a munkát, valószínűleg előre megtervezi a korsót. Részletesen felrajzolja, aprólékosan kiszámolja a méreteket, meghatározza a szükséges agyag mennyiségét stb., s mikor kész a terv, akkor hozzákezd a rajz alapján a megformáláshoz. (A stratégiaalkotás nyelvére lefordítva: előbb tervezzük, aztán végrehajtunk.) Ha egy kézműves kapja a munkát, vesz egy adag agyagot, felteszi a korongra és elkezd formázni. Ha nem tetszik neki, kicsit változtat rajta, s a keze alatt alakul ki a korsó végső formája: folyamatosan tanulja a korsócsinálást. Ez a tanulási iskola. Ha a folyamat nagyobb műhelyben történik, ahol sok ember formáz korsókat, akkor a vezető feladata, hogy megítélje, melyik korsót tartja jónak, s kinél állítja le a munkát. Az igazán jól sikerülteket pedig kiválaszthatja, ezek mintává válhatnak, s most már tudatosan kijelölheti, hogy *ilyen* korsókat kell mindenkinek készítenie.

Ezen iskola hívei tehát nem tagadják meg teljes mértékben a tudatos stratégiaalkotást, elismerik, hogy bizonyos tanulási szakasz után időszérő lehet *kialakítani* a stratégiát, az elgondolásokat valamilyen koncepcióban, jövőképpen, tervben megjeleníteni, amelybe be kell építeni a vezetők és munkatársak eddig szavakba nem öntött ismereteit, tapasztalatait, viselkedési mintáit.

Hatalmi iskola

Az iskola tanai szerint a stratégiaalkotás a hatalom és a politika függvénye, a stratégia az egymásnak feszülő hatalmi erők eredőjeként alakul ki:

stratégiaalkotás = alkufolyamat.

A hatalmi erők megtestesítői a vállalat érdekcsoportjai. (Érdekcsoport: azon szervezetek, egyének, akik valamilyen módon érintettek a cég tevékenységének eredményességében, hasznuk vagy káruk származik belőle.)

Azok voksolnak ezen stratégiaalkotási folyamat létjogosultsága mellett, akik úgy vélik, hogy egy-egy szervezet olyan mértékben ki lehet szolgáltatva az érdekcsoportjainak, illetve egy-két erősebb érdekcsoportnak, azok „kénye-kedvének”, hogy nem tehet mást, minthogy a

Az érdekcsoportok lehetnek:

Külsők:	Belső:
<ul style="list-style-type: none"> • a tulajdonosok, • a vevők, ügyfelek, • a szállítók, • a szakmai szövetségek, • a kormányzat, önkormányzat, • a hitelezők, • a lakosság, • a földrajzi környezetben élők, • a sajtó (aki a nyilvánosságot képviseli) stb. 	<ul style="list-style-type: none"> • a csúcsvezetés, • a törzskar, • a középvezetők, • az alkalmazottak, • a munkások, • a szakértők stb.

velük folytatott különböző *játszmák* révén – ami lehet rábeszélés, alku, zsarolás, szövetkezés, konfrontáció stb. – formálják a stratégiát.

Vannak vállalatok, akik a tulajdonosok elvárásainak való megfelelést tartják a legfontosabbnak (shareholder modellt követők), de vannak olyanok, akik más érdekcsoportok igényeinek kielégítését is szükségesnek vélik (stakeholder modellt követők). Ez utóbbiak szerint a vállalat hosszú távon csak akkor működhet sikeresen, ha a legfontosabb érdekcsoportjai (tulajdonosok, vevők, munkatársak) elvárásainak egyaránt eleget tesz. Erre az összefüggésre mutat rá a Xerox-ról közzétett 4. ábra.

Kulturális iskola

Követőinek nézetei sokban hasonlítanak a megismerési és a tanulási iskolát képviselők álláspontjához, de számukra a stratégiaalkotás kollektív és kooperatív folyamatai az érdekesek.

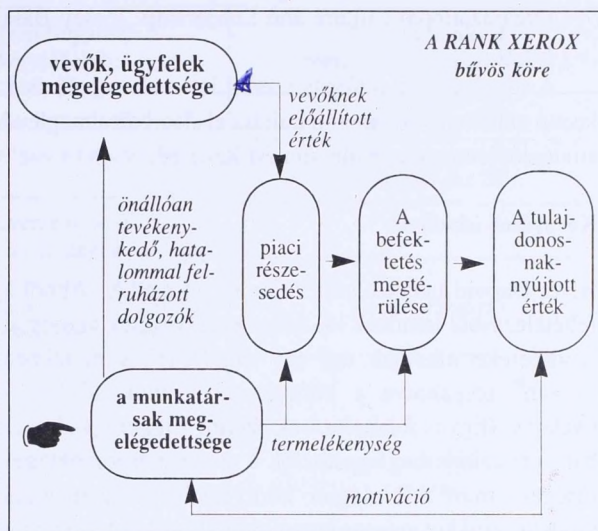
Felfogásuk szerint:

stratégiaalkotás = kollektív megismerési és tanulási folyamat.

Az iskola tanai szerint a stratégiaalkotás során a környezetből érkező jeleket nem csak egy ember (a vezető, a stratégia) személyisége szűri meg, mint a megismerési iskolánál, hanem az egész közösség „dekódolja” azokat. Bizonyos jelzéseket észre sem vesznek, másokat felnagyítanak, egyes információkat továbbadnak, másokat nem stb. Viselkedésüket a személyiségük mellett olyan tényezők is jelentősen befolyásolják, mint a szervezet kultúrája: a vállalatnál uralkodó nézetek, hiedelmek

4. ábra

Értékteremtés, intellektuális tőke



Forrás: MBA The Magazine for Business Masters, 1998. január

(például, melyik viselkedést fogja a főnök „díjazni”: ha elhallgatom a piacról érkező rossz híreket, vagy ha nem).

A kultúra jelentős részben rejtett, s ezek a nem tudatos feltételezések időnként a „22-es csapdájához” vezethetnek.

Az egyik neves kultúrakutató (E.H. Schein) szerint ezt a csapdát sok amerikai vezető megtapasztalja, aki más országba kerül. Az amerikai pragmatikus kultúrából érkező vezető feltételezi és biztosra veszi, hogy a problémák *megoldása* mindig a legnagyobb prioritást kapja. Amikor egy másik kultúrában nevelkedett munkatárssal találkozik, könnyen a következő forgatókönyv szerint mehetnek a dolgok: a vezető javasol valamilyen megoldást egy problémára. A beosztott tudja, hogy a megoldás nem fog működni, de a tudat alatti feltételezései azt súgják, hogy maradjon csendben, mert a cáfolat rontaná a vezető tekintélyét s az út megítélését. Az akciót végrehajtják, az eredmény negatív. A vezető meglepődik és összezavarodik. Megkérdezi a beosztottat, mit kellett volna tennie. A beosztott szögéből a vezető viselkedése érthetetlen, hiszen nem igyekezett a tekintélyét megvédeni. A vezető számára ugyanilyen érthetetlen a beosztott magatartása. Nem talál ésszerű magyarázatot a magatartására, legfeljebb azt, hogy egyáltalán nem érdekli a hatékony működés, és jobb lenne tőle megszabadulni. Fel sem merül benne, hogy itt a háttérben egy másik

feltételezés – „soha ne sértsd meg a főnököt” – dolgozik, és ez a beosztott számára erősebb érték a „csináld jól a dolgokat” parancsánál. (Shein, E.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass 1985)

A stratégia – e felfogás szerint is – nehezen és csak lassan változtatható, mert a kultúra elsősorban a meglévő stratégiát támogatja, a megújulást kevésbé.

Környezeti iskola

Hívei Darwin tanait ültetik át az üzleti életbe. Abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a szervezetek ökológiai rendszereket alkotnak, egy-egy vállalat teljes mértékben ki van szolgáltatva a környezetében működő törvényeknek. (Egyes feltételezések szerint a makrogazdaságban ugyanúgy megfigyelhetők a természeti törvényszerűségek, mint a biológiai környezetben, matematikai modellezésükkel számos kutató próbálkozik.) A szervezet nem tehet mást, mint megkísérel alkalmazkodni a körülötte lévő világ törvényeihez, de fel kell készülnie arra, hogy bármikor kiszekelthető legyen.

stratégiaalkotás = kiválasztódási folyamat.

Az iskola fontosabb tételei:

- az erők halmazaként megjelenő környezet van a stratégiaalkotás középpontjában;
- a vezetőnek az a dolga, hogy elősegítse az alkalmazkodást;
- a pozíciók addig maradnak meg, amíg a források elegendőek, amíg a helyzet nem túl ellenséges.

Ez az iskola tagadja talán a legmarkánsabban a környezeti változásokra valós tudatos felkészülés lehetőségét. Jól illik rá a kialakuló stratégiákra általánosan elterjedt mondas:

a stratégia nem más, mint utólag megmagyarázott szerencse.

Konfiguráció iskola

Hívei a szervezetek fejlődése felől közelítenek a stratégiaalkotáshoz. Nézeteik szerint a szervezetek adott fejlődési periódusokban az adott szituációhoz igazodó formákat öltenek fel, amelyekből viselkedési formák és stratégiák erednek:

stratégiaalkotás = transzformációs folyamat.

A szervezetek életpályájuk során jellegzetes életciklusokat járnak végig, és minden szakaszhoz más szervezeti

forma tartozik. Egyszerű, vagy még nincs is formális szervezetük az alapításkor és a kezdő éveikben, bonyolultabb (például divizionális vagy mátrix) a növekedési szakaszban, ismét változnak az érettségi fázisban. Az eltérő formák pedig különböző stratégiákat generálnak. (A kezdetekben például aligha foglalkoznak formális stratégiaalkotással, ám a szervezet növekedésekor szükségessé válik az elképzelések tudatos kialakítása stb.)

Régóta vitatják a vezetélmélet szakemberei, hogy a stratégia és a szervezet közül melyik határozza meg a másikat. A konfiguráció iskola hívei a szervezet prioritását hangoztatják, azt vallják hogy mindig a szervezet fejlesztése az elsődleges feladat, és ezt követően kell meghatározni az adott konfigurációhoz illő stratégiaalkotási módot.

A vezetés feladata az ilyen módon születő stratégiáknál hol a szervezet stabilitásának, hol változásának támogatása.

*

Visszatérve az elefánt hasonlathoz: mindegyik iskola – a saját nézetrendszeréből közelítve – fontos ismereteket és hasznos kiindulópontokat ad a stratégia értelmezéséhez. Figyelmeztet arra, hogy a stratégiaalkotás rendkívül sokszínű folyamat: tervezés is, koncepcióalkotás is, pozicionálás is, tanulás is stb. lehet, következésképpen a megszülető stratégia is más és más. Bonyolítja a helyzetet, hogy egy-egy vállalatnál egyidejűleg többféle stratégiaalkotási mód jelenhet meg (gondoljunk az említett Nokia példára, ahol vállalkozási és a megismerési iskola szerint született a stratégia), sőt az adott szervezet életében is változhatnak időről-időre a stratégiaalkotási módok.

A stratégia kialakításának lehetséges folyamatai és megjelenítésének formái

A bemutatott iskolák számos támpontot adnak a stratégiaalkotással kísérletezők számára, megvédene attól, hogy túlzottan sémákban gondolkodjunk, de nem nyújtanak egyértelmű „fogódzókat” a gyakorlati munkához. A következőkben ezért megkíséreljük a bemutatott stratégiaalkotási iskolákat a döntéshozatalhoz fontos szempontok szerint rendszerezni, majd bemutatni és értelmezni (egyértelműen definiálni) a hozzájuk illeszthető konkrét folyamatokat és megjelenítési formákat. Az összefüggéseket az 1. táblázat mutatja be:

Milyen folyamatot alkalmazunk és milyen konkrét formában jelenítsük meg stratégiánkat?
(Döntést támogató rendszerezés)

Vállalati stratégia

Stratégiaalkotási iskolák	Hogyan jöhet létre, „születhet” a stratégia	Milyen folyamat keretében?	Milyen konkrét formában jelenhet meg?
tervezési	kialakítják	erősen formalizált (stratégiai tervezés)	stratégiai terv
design			jövőkép/misszió+ stratégiai akciók
pozicionálási		laza, kevésbé formalizált (jövőképorientált stratégiaalkotás)	jövőkép
vállalkozói	részben kialakítják, részben kialakult	részben laza, kevésbé formalizált részben spontán folyamat	jövőkép/misszió
megismerési tanulási hatalmi kulturális környezeti konfigurációs	kialakul	„spontán” folyamat	viselkedési minták

A táblázat első oszlopában a már megismert stratégiaalkotási iskolákat soroltuk fel, majd a második oszlopban a stratégia születésének módja szerint csoportosítottuk azokat. Ahogyan erre már az előzőekben többször is rámutattunk, a stratégiák három különböző módon jöhetnek létre:

- ▷ tudatosan *kialakítják* azokat,
- ▷ egyes részeit tudatosan *kialakítják*, mások szerves fejlődés során *kialakulnak*,
- ▷ minden elemük – a hat stratégiai iskolában bemutatott tényezők hatásaként – *kialakul*.

Tovább folytatva a rendszerezést a stratégiaalkotási folyamatot a formalizálás mértéke szerint tipizáltuk (3. oszlop) majd az egyes folyamatípusokhoz hozzárendeltük az alkalmazásukkal készíthető koncepciókat (4. oszlop) majd a következő csoportokat képeztük:

A. A stratégiát kidolgozhatjuk erősen formalizált folyamat, *stratégiai tervezés keretében*, amikor előre, részletekbe menően meghatározzuk (leszabályozzuk): milyen lépéseket, milyen sorrendben, milyen módszerek alkalmazásával, milyen táblázatok kitöltésével, milyen összefüggések szem előtt tartásával kell elvégezni. (Ez a folyamat teljes mértékben megfelel a tervezési iskoláknál leírtaknak, s lényegében programozást jelent.)

A stratégiai tervezés eredménye a *stratégiai terv*, amelyet egy vállalati szakértő igen szemléletesen a következőképpen definiált: táblázatok összekötőszöveggel. Tartalmazza például a stratégiai időhorizont végére (többnyire annak minden évére) a megcélzott piacokon

elérendő pozíciót, az ehhez szükséges árbevételt (volumen- és áradatakkal), a tervezett tevékenységi kört, az erőforrás-felhasználást (létszám, beruházás), a költségeket (költségnemek, költségfajták szerinti bontásban), a vagyont nagyságát, a (konszolidált) eredménykimutatást, tőzsdén lévő vállalatnál a részvényjellemzők adatait (jegyzett tőke, részvény névérték, egy db részvényre jutó eredmény, osztalék, saját tőke, adózott eredmény, jövedelmezőségi mutatók stb.), és természetesen az előirányzatokat megalapozó analízis eredményeit.

Stratégiai tervezési programok ma már készen megvásárolhatók, ezért ezzel a folyamattal részletesen nem foglalkozunk. Kitérünk viszont számos olyan elemzési eljárásra, amelyek a tervek megalapozására is jól alkalmazhatók, ily módon a tervezést választók számára is hasznos támogatást nyújthatunk.

B. A stratégiát kialakíthatjuk laza, kevésbé formalizált folyamat révén, amit *jövőképorientált stratégiaalkotásnak* nevezünk. Lényege (hasonlóan a design iskolánál leírt elvekhez), hogy a jövőre vonatkozó elképzeléseket könnyen áttekinthető, viszonylag kötetlen folyamat révén alakítják ki, a lehető legnagyobb teret biztosítva az új gondolatok, elképzelések megszületésének.

A jövőkép-orientált stratégiaalkotás irányulhat:

- kizárólag jövőkép és/vagy misszió megfogalmazására,
- jövőkép és/vagy misszió, valamint az elérésüket szolgáló stratégiák kialakítására is.

A *jövőkép* a szervezet kívánt jövőbeli állapotát rögzíti mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladását méri.

A *misszió* (küldetés) arra ad választ, hogy mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep amit be akar tölteni.

A fogalmak tisztázása érdekében még egy további pontosításra, értelmezési lehetőségre hívjuk fel a figyelmet: a *stratégiát* definiálhatjuk tágabb és szűkebb értelemben:

- ◇ a *stratégia tágabb értelemben* magában foglal minden jövőre irányuló elgondolást: a jövőképet vagy küldetési nyilatkozatot és az elérésükhöz meghatározott konkrét célokat, akciókat, cselekvési programokat.
- ◇ a *stratégia szűkebb értelemben* azzal foglalkozik, hogyan valósítsuk meg a jövőképet, illetve váltsuk valóra a küldetésünket, mit kell tennünk mindezek érdekében.

A stratégiák magukban foglalhatnak konkrét célokat (például az egyes piacokon elérendő pozíciók), akciókat és akciósorozatokat.

Részletes, számszerű előirányzatokat nem tartalmazhatnak, legfeljebb a fő irányok, globális mutatók (piaci részarány, főbb termékek részaránya stb.) megjelölésére térnek ki.

A jövőképek és stratégiák kialakítása kapcsán még egy mozzanatra szeretnénk felhívni a figyelmet: az elképzeléseket nem feltétlenül kell írásba foglalni, létezhetnek kizárólag a fejekben is.

Magyarország egyik legsikeresebb vállalatának a Graphisoftnak (építészeti szoftverek fejlesztésével és eladásával foglalkozó cég) sohasem volt írásban megjelenített stratégiája. A jövőre vonatkozó elgondolások kialakításáról a következőképpen nyilatkozott a cég egyik alapító tulajdonosa és vezérigazgatója Bojár Gábor:

Egy cég vezetésénél különböző területeken, eltérő időtávra szólóan lehet gondolkodni. Tervet készíteni, tehát adatszerűen meghatározni, hogy hol, mit, mennyiért fogok eladni, véleményem szerint kb. két évre lehet. A vállalatnál kértek öt éves előirányzatokat a tőzsdei bevezetésre való felkészüléskor, de ezt a távot később négy évre csökkentettem, most három, illetve két évre szeretném.

Ez nem jelenti azt, hogy a vállalatvezetésben nincsenek hosszabb távra szóló elemek:

⇒ Mindig tudtam, hogy olyan céget akarok csinálni, ahol jó dolgozni. Meggyőződés, hogy vannak munkamániás emberek, akiknek szenvedélyük a munka. Nekik akartam és akarok lehetőséget teremteni.

⇒ Arra is viszonylag hamar rájöttünk, hogy személyi számítógépekkel akarunk dolgozni.

⇒ Tudatos döntés volt az is, hogy milyen piacokon akarunk megjelenni. Mindig globális piacokra gondoltunk, a helyi piac (Magyarországon) nem nyújt kellő lehetőséget a növekedésre.

Nem a legnagyobb piacot kerestük, hanem azt, amelyiken olyan tevékenységgel tudunk megjelenni, amit jobban csinálunk másoknál.

⇒ Véletlen volt és szerencse, hogy kényszerből – mert nem volt pénzünk – a személyi számítógépekre készítettük a programjainkat, s a nyolcvanas években ezek meghódították a világot. Versenyelőnybe kerültünk, mi voltunk az elsők, a többiek ugyanis nagy gépeken dolgoztak. Az elsőség önmagában nem piaci érték! Az érték ebben az, hogy mi már tizenhét éves tapasztalattal rendelkezünk ezen a területen.

Azt a vevőt kerestük, amelyiknek erre van szüksége, ezt hajlandó értékelni, megfizetni. Ők voltak az építészek. (Nem igaz tehát, hogy azt kell csinálni, amit a piac igényel. Azt kell csinálni, amihez értünk és jobban tudjuk csinálni mint más. Viszont meg kell találni, fel kell építeni ehhez a piacot. Az építészek „sóherek”, de ennyit még meg tudnak fizetni.)

⇒ Tudatosan végiggondoltuk tehát: kiknek mit akarunk kifejleszteni, eladni: építészeknek, háromdimenziós tervezési programot.

⇒ Miért volt ez a „termék” értékes a vevőnek? Segítette őt a saját üzletfeleivel (építetőkkel, üzemeltetőkkel, tőzsdei szakemberekkel) kommunikálni, mert alkalmazásával meg tudták mutatni nekik, hogyan fog a tervezett épület kinézni. A program segítségével az ő termékük is értékesebbé vált az ügyfelek szemében, így jelentős versenyelőnyre tehettek szert.

(Elhangzott Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Stratégiai Menedzsment előadásán 1999. március 10.)

A Graphisoft vezetőjének tehát mindig volt jövőképe (tudta mi lesz a vállalatból és mi nem), ez vezérli ma is a vállalat működését, függetlenül attól, hogy leírták volna azt.

C. A stratégia kialakulhat spontán folyamat keretében, a már bemutatott hat iskola tanai szerint. Eredményeik viselkedési mintákban jelennek meg, amelyek idővel beépülhetnek a tudatosan kialakított jövőképekbe, akciókba, tervekbe. (Számos vállalati vezető szerint a tudatosan kialakított stratégiák tartalma jelentős részben a korábbi viselkedési mintákból ered. Ezt hatást érzékeltetjük az 1. táblázatban a felfelé irányuló nyílal.)

➤ Melyik folyamatot és formát válasszuk?

A fenti iskolák és a hozzájuk tartozó folyamatok és formák – remélhetőleg – hozzásegítenek ahhoz, hogy a stratégiai gondolkodást fontosnak tartók eldönthessék, szervezetüknél:

fontosnak és lehetségesnek ítélik-e a jövőre vonatkozó elképzelések tudatos kialakítását, vagy hagyják, hogy a dolgok „szervesen” fejlődjenek, viselkedési minták révén alakuljanak.

A gyakorlatban azt a legnehezebb megítélni, mikor érkezett el az idő a váltásra, mikor nem elégségesek már a sikeres működéshez a vezetők megérzései, a külső erőkkkel folytatott hatalmi játszmák, mikor nincs idő a „kézműves módján formálódó stratégiára” stb. A váltás szükségességének felismerése a cég vezetésében fordulópontot jelent.

A döntéshozatalhoz érdemes elgondolkodni a következő – az elképzelések tudatos kialakítása és az ehhez kapcsolódó többé-kevésbé formalizált folyamat alkalmazása mellett szóló – érveken:

A formalizált folyamat:

- megteremti a lehetőséget a megállásra, a vállalat jövőjét jelentősen befolyásoló kérdések végiggondolására.

A gyakorlat számos esetben igazolja ezt a megállapítást. A legtöbb vezető ugyanis elismeri, hogy a stratégia rendkívül fontos dolog, de ha megnézzük a naptárukat, kiderül, gyakran elmerülnek a napi teendőikben, stratégiára szinte sosem jut idő, mert mindig van *sürgősebb*. Ha a folyamatot formalizálják, akkor az érintett időszakokban bekerül a vezetők naptárába (team-ülések), s így foglalkozniuk kell vele.

- megkönnyíti az elgondolások kommunikálását a vezetők és a végrehajtók között.

Az egyes munkaszakaszokban együttműködhetnek a felső vezetők és a végrehajtásért felelős vezetők, mind-

nyájan az alkotás aktív részesei lehetnek. A megvalósítást irányítók így tudni fogják, mit, miért tartalmaz a stratégia, és – a tapasztalatok szerint – szinte „automatikusan” kialakul az elkötelezettségük is. Ezzel szemben, ha utólag, feladatként szembesülnek a kész koncepcióval – természetes emberi reakcióval –, inkább kritizálni fogják, minthogy a megvalósításon törnék a fejüket. A munkatársak részvételének további előnye, hogy szaktudásuk, tapasztalataik révén hasznos információkkal járulhatnak hozzá a kidolgozáshoz. A felső vezetők pedig mentesülhetnek a meggyőződésüket célzó időigényes munkától.

Az együttműködés elősegíti, hogy a különböző szinten dolgozó vezetők szinte „félszavakból” értsék egymást a napi ügyekben is.

- keretet ad a vitás kérdések minél sokoldalúbb megtárgyalásához.

A legtöbb vállalati vezetőnek, szakértőnek vannak „mániái”, dédelgetett tervei, amelyeket időnként javaslatként megfogalmaz, de soha nem jut tovább, mert nincs idő az ötletek rendszerezett, szisztematikus végiggondolásához, a szükséges elemzések elvégzéséhez, majd az eredmények birtokában a döntéshozatalhoz. A formalizált folyamat esélyt nyújt arra, hogy az ötletek végére járjunk.

Az együttműködés során számtalan, a napi munkában is zavarokat okozó problémára derül fény, amelyeket sikerülhet a stratégiai szempontok tisztázásával megoldani:

- segít a belső érdekcsoportok közötti konszenzus megteremtésében, a különböző ügyekbe „lobby-zók” kezelésében.

A belső érdekcsoportok különböző fejlődési irányokat favorizálhatnak, napról-napra új ötleteket terjeszthetnek elő, forrásokat igényelhetnek. Melyik csoport elgondolása élvezzen prioritást, melyik vállalati részleg részesüljön és milyen arányban a szabad forrásokból? Vállalati vezetők gyakran elmondják, hogy ha van a cégnek formálisan kidolgozott stratégiája, akkor e kérdések megválaszolásához azt egyértelmű hivatkozási alapként tudják használni.

Minderről néhány szóban egy vállalati munkatárs így nyilatkozott: *A stratégiaalkotás formalizált folyamata segít „rendet tenni” nemcsak a cég ügyeiben, hanem az egyes emberek gondolataiban is.*

A stratégia tehát nagyon sokféle módon jöhet létre, éppen ezért a vele kapcsolatos vezetői döntések összetet-

tek és bonyolultak, sokféle dolgot kell ahhoz mérlegelni, hogy a megfelelő folyamatot és formát kiválasszuk.

Reméljük, hogy az olvasó eligazodását a fenti cikk segíteni fogja.*

Irodalomjegyzék

- Antal Mokos Zoltán-Balaton Károly-Drótos György-Tari Ernő* (1997): Stratégia és szervezet. KJK, Budapest
Chikán Attila (1992, 1998) *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
Drucker P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row., Innováció és vállalkozás. (1993) Budapest, Park Kiadó
Mintzberg H. (1998): *Strategy Safari*. The Free Press, New York

- Mintzberg H.* (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall
Mintzberg, H. (1994): *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review
 Nokia/Thomson: *Aus der Traum*. Manager Magazin, 1996. 6. sz.
Porter M. (1993): *The State of Strategic Thinking*. The Economist, 1987. május 23.
Salamonné Huszty Anna (1995): *Jövőkép, misszió, stratégia*. BKE Vezetőképző Intézet
Shein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass
Steiner, G. (1969): *Top management Planning*. Macmillan
Varsányi Judit-Virág Miklós (1997): *Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása*. Bp. Műszaki Könyvkiadó
Vecsenyi János (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Budapest, Aula Kiadó

* A cikk részlet a szerző közeljövőben a Kossuth Kiadónál megjelenő: *Jövőkép és stratégiaalkotás* című könyvéből.

E számunk szerzői:

Dr. SZABÓ Katalin a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKÁE; **SALAMONNÉ Dr. HUSZTY Anna** kandidátus, egyetemi docens, BKÁE, igazgatóhelyettes BKÁE Vezetőképző Intézet; **Dr. SZIRMAI Péter** kandidátus, egyetemi docens, BKÁE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék, társelnök, VOSZ; **GURSZKI Gabriella** egyetemi hallgató, BKÁE; **Dr. KŐSZEGI Gábor** belgyógyász-kardiológus; **Bruno DALLAGO** a közgazdaságtan professzora, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento Italia; **Dr. RÓTH András** a Magyar Minőség Társaság tanácsadója; **POKORNYIK Krisztina** BKÁE Vezetőképző Intézet; **URBIN Margit** újságíró; **Rubóczky István** nyugdíjas osztályvezető.

Januári számunkban Pataki Béla adatai tévesen jelentek meg.

A helyes adatok a következők:

Dr. PATAKI Béla adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék